



Universidade de Brasília

Faculdade UnB Planaltina

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ASSOCIAÇÃO RURART.

Marly Vidal de Oliveira

Planaltina - DF

2013

Marly Vidal de Oliveira

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
ASSOCIAÇÃO RURART.**

Relatório final de Estágio Supervisionado
Obrigatório do curso de gestão do
Agronegócio da Universidade de Brasília
para obtenção do diploma de graduação,
sob orientação da professora Carla
Peixoto Borges e sob supervisão de
Selma Aparecida Tavares.

Planaltina – DF

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade de Brasília e aos meus mestres por terem me proporcionado a chance de obter minha graduação e aos conhecimentos adquiridos. Em especial, agradeço minha orientadora Carla Borges pela dedicação, paciência e generosidade ao me ajudar na realização desse trabalho.

À Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural- Emater e a Associação Rurart, pela oportunidade de realizar meu trabalho de conclusão de curso. Agradeço em especial a Gerência de Desenvolvimento Sócio Familiar- Gedes onde fui alocada e minha supervisora Selma Aparecida. Aos colegas de trabalho que compartilharam comigo este momento especial: Cláudia, Vera, Milena, Sônia, Letícia, Maria, Marcos, Albino, Marcelo e José.

Aos meus amigos que estiveram comigo em todos os momentos. Agradeço pelo companheirismo e alegria que me proporcionaram ao tê-los ao meu lado. Agradeço em especial aos amigos: Dielen, Jorge, Bárbara, Nathália, Thaiz, Matheus, Larissa, Ruhan, Jéssica, Talita, Rafael, Leninha, Thays e Lohanny.

Em especial, ao meu noivo Eduardo Pieniz, meu amor, amigo e companheiro. Este, que esteve sempre ao meu lado com muita dedicação e paciência. Amparando-me nos momentos de fragilidade e fortalecendo-me nos momentos de medos e incertezas.

Agradeço à minha família pelo incentivo e apoio para que esse objetivo seja alcançado. Agradeço e dedico minha eterna gratidão em especial aos meus pais, Alana Vidal Ataíde e Sergio Gonçalves de Oliveira e minha irmã Gabrielle Vidal de Oliveira, que são a base da vida e é por eles que foco em me tornar um ser humano cada dia melhor. Agradeço aos valores que me passaram, ao carinho que me foi dado e vida ao lado deles.

RESUMO

O presente trabalho é o cumprimento do Estágio Obrigatório Supervisionado, necessário para a conclusão do curso Gestão do Agronegócio da Universidade de Brasília. O objetivo foi apresentar uma proposta de modelo de Planejamento Estratégico a ser desenvolvido pela Rurart. Essa associação recebe assistência da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – EMATER/DF, local onde foi realizado o estágio. Realizou-se uma Pesquisa Exploratória composta por: a) pesquisa bibliográfica sobre Planejamento Estratégico, Associação e Lei da Ater, b) observação participante, c) pesquisa documental e d) entrevista semi estruturada, com vistas a obter os dados necessários aos objetivos trabalho. Com base nas informações apresentadas, constata-se que os objetivos foram atingidos, uma vez que a partir da base teórica apresentaram-se modelos de planejamento estratégico a partir dos quais foi possível propor um modelo adaptado para a Rurart, assim como o método para a sua condução.

Palavras-chave: Associação de produtores, Lei da Ater e Planejamento estratégico.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	5
1.1	Caracterização Da Emater	5
1.1.1	Gerência De Desenvolvimento Sócio Familiar-Gedes.....	8
1.2	Caracterização Da Rurart.....	8
1.3	Situação Problema Da Rurart.....	10
2	Objetivos.....	12
3	Revisão De Literatura	13
3.1	Lei Da Ater.....	13
3.2	Mudanças De Paradigmas Da Ater	15
3.3	Nova Lei Da Ater	16
3.4	Entidades Do Terceiro Setor- Associação.....	18
3.5	Planejamento Estratégico.....	20
3.5.1	Conceitos E Finalidades Do Planejamento Estratégico.....	21
3.5.2	Modelos Para Condução Do Processo De Planejamento Estratégico	22
3.6	Modelo Apresentado por Chiavenato (2003).....	23
3.7	Modelo Proposto por Oliveira (2001).....	25
3.8	Modelo Apresentado por Almeida e Fischmann (2001).....	27
4	Método.....	30
5	Modelo Proposto Para Rurart	31
5.1	Etapas Do Modelos De Planejamento Estratégico Para A Rurart	32
5.2	Processo Do Planejamento Estratégico Proposto Para Avaliação Da Estratégia Vigente	35
6	Considerações Finais	40
7	Referências Bibliográficas	41

1 INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado da graduanda de Gestão do Agronegócio da Universidade de Brasília foi realizado na Emater- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. A Gerência de Desenvolvimento Sócio Familiar (Gedes), em que a estagiária foi alocada, realiza um trabalho de assistência técnica para a associação Rurart. O foco deste relatório foi sobre o trabalho desenvolvido para essa associação. A seguir, serão caracterizadas as duas empresas para melhor compreensão do relatório.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMATER

Criada em 1978 a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural- Emater, é uma empresa pública de direito privado, com autonomia jurídica, administrativa e financeira. A empresa é vinculada a Secretaria da Agricultura do Distrito Federal, foi a partir do Decreto 4.140 do GDF nos termos da Lei 6.500 que a empresa foi criada.

De acordo com o Regimento Interno da organização suas competências são: colaborar com órgãos competentes do Governo do Distrito Federal e da Administração Federal, planejando, coordenando e executando programas e políticas de Ater. Seu objetivo geral é aumentar a produção, produtividade e renda da população, melhorando a qualidade de vida da população do meio rural. Atribui-se a ela também a difusão do conhecimento de natureza técnica, econômica, ambiental e social. (EMATER, 2012)

As principais ações desenvolvidas pela Emater (2012) são:

- Prestar assistência técnica aos produtores rurais visando assegurar produção e renda das culturas e criações exploradas;
- Prestar assistência gerencial aos produtores rurais, procurando maximizar os recursos disponíveis com maximização de renda;
- Dinamizar os produtores e suas famílias, através de reuniões e encontros para resolução de problemas comuns, busca de melhorias para as comunidades, realização de eventos culturais e sociais, etc;
- Treinar os produtores, trabalhadores, mulheres rurais em assuntos de seus interesses;
- Coletar dados e informações para conhecimento da realidade a partir da qual se procura atuar nos assuntos acima relacionados;

- Fornecer dados à EMATER Central sobre o trabalho desenvolvido e da realidade rural;
- Relacionar-se com outros órgãos que atuam na área com desenvolvimento de trabalhos conjuntos junto à população rural, etc.

A Emater está presente em todo território nacional, contando com inúmeros escritórios em cada localidade. No Distrito Federal possui a Emater/ Central, localizada no centro de Brasília, oito escritórios em cidades satélites e oito escritórios em núcleos rurais situados em locais estratégicos.

Todos os escritórios da Emater contam com os seguintes perfis de profissionais: Engenheiro Agrônomo, Médico Veterinário, Técnico Agrícola, Economista Doméstica, Auxiliar administrativo e Gerente Local, cargo exercido por um dos técnicos.

O mapa a seguir mostra as áreas de atuação da empresa, contendo um escritório em cada localidade descrita:

Figura 1: Áreas de Atuação da Emater



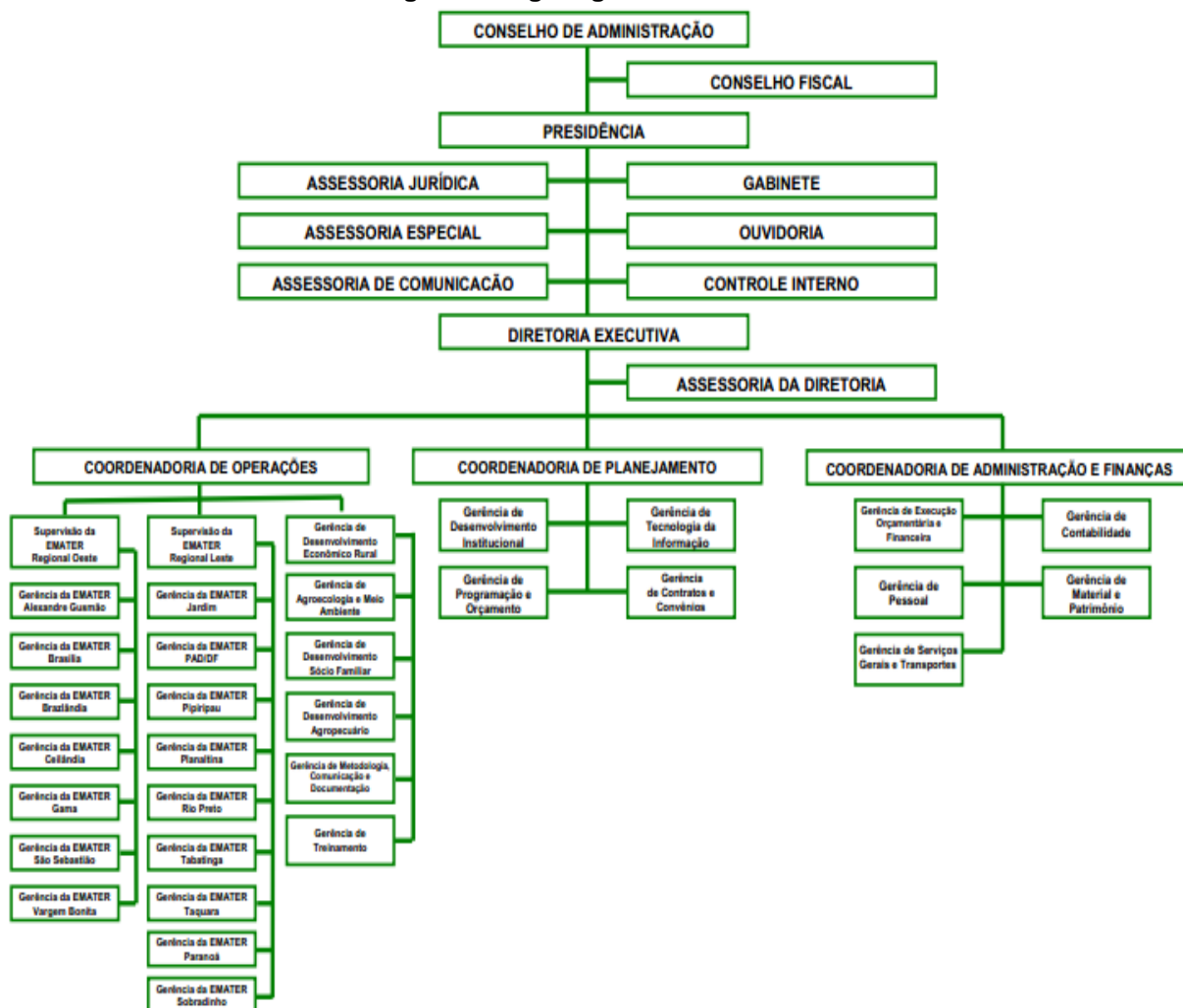
Fonte: Emater-DF, 2013.

A missão da organização é “Promover o desenvolvimento rural sustentável e a segurança alimentar, por meio de Assistência Técnica e Extensão Rural, de excelência, em benefício da sociedade do Distrito Federal e entorno”. (EMATER,2013)

A empresa tem como visão “Ser reconhecida pela sociedade na promoção do Desenvolvimento Rural Sustentável e da Segurança Alimentar”. (EMATER,2013)

O quadro a seguir, apresenta o organograma da empresa detalhando sua estrutura organizacional:

Figura 2: Organograma da Emater-DF



Fonte: Emater, 2013.

1.1.1 Gerência De Desenvolvimento Sócio Familiar-Gedes

Subordinada à Coordenadoria de Operações-Coper pode-se observar a Gedes-Gerência de Desenvolvimento Sócio Familiar, local onde foi realizado o estágio obrigatório para realizar o Trabalho de Conclusão de Curso, sob supervisão da gerente Selma Aparecida Tavares, sendo a Gedes uma unidade orgânica que de acordo com Regimento Interno (EMATER, 2012) tem como competências:

- Estabelecer diretrizes técnicas das gerências;
- Elaborar plano anual de trabalho da gerência em consonância e apoio aos planos anuais de trabalho das gerências locais;
- Desenvolver ações e assessorar a empresa em atividades relativas à agroindustrialização, educação, saúde, higiene, alimentação, artesanato, organização social, turismo rural e outras que promovam a geração de renda e o desenvolvimento rural sustentável;
- Articular-se com centros de pesquisas, universidades e demais órgãos governamentais e não governamentais;
- Assessor o Poder Público Local e os Conselhos Regionais de Desenvolvimento Rural.

A Gerência de Desenvolvimento Sócio Familiar trabalha com a inserção de produtores em diferentes sistemas de produção, proporcionando a eles o desenvolvimento social e econômico. Presta assistência técnica para associações e cooperativas do Distrito Federal. A seguir, será apresentado a caracterização da Rurart, associação assistida pela Gedes.

1.2 Caracterização Da Rurart

Vale ressaltar que foi na Rurart que o trabalho foi desenvolvido, por meio da Gedes/Emater. Todas as informações constantes nessa seção sobre a associação foram retiradas do Plano de Negócio da empresa e de questionários respondidos por membros da associação.

Nos anos de 1995 a 1998 o GDF implantou o PROVE- Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola, no qual foi desenhado para auxiliar na produção agrícola, processamento e comercialização, trabalhando com sistemas agrícola, urbanos e periurbanos. Graças ao programa foi instalado no Brasil cerca de 500 mil agroindústrias, havendo um aumento na renda per capita da população. Como

nos anos anteriores o Brasil sofreu uma explosão do êxodo rural, o programa foi uma alternativa eficaz para devolver às famílias condições de produção, processamento e comercialização dos seus produtos, levando-as de volta para a vida na área rural.

No ano de 1998, o programa foi extinto deixando inúmeros produtores sem ponto de comercialização de seus produtos. Planaltina, a cidade com a maior produção agropecuária do Distrito Federal detentora de um enorme potencial produtivo, cultural, religioso e ambiental, passou por uma séria crise financeira e crise na comercialização dos produtos dos produtores rurais da cidade.

Pensando nesse contexto, os presidentes de duas associações distintas Sr. Manoel Rafael de Almeida e Sr. Fábio Luiz da Silva, juntamente com os técnicos extensionistas da Emater-Planaltina Sr. Carlos Cesar Luz e Sr. Selma Tavares tiveram a idéia de criar a associação que trabalharia com integração campo-cidade baseados na valorização local e desenvolvimento sustentável, servindo como apoio aos produtores à comercialização dos seus produtos (caracteristicamente produtos de alto valor agregado como agroindustrializados, plantas ornamentais, hortaliças orgânicas e produtos artesanais).

Foi criado então, no ano 2000, a Rurart- Associação de Produtores Rurais e Artesanato de Planaltina, com objetivo de auxiliar os produtores na comercialização de seus produtos e melhores formas de negociação com fornecedores. Iniciou com uma média de 31 sócios fundadores, atualmente ela é composta por 35 produtores sócio efetivos, sendo 20 sócios fundadores,e 15 sócios convidados. Os sócios fundadores e efetivos são moradores da área urbana e rural da Região Administrativa de Planaltina, os sócios convidados são moradores de diversas regiões administrativas do Distrito Federal.

As atribuições da associação são: expor os produtos na sede; articular a comercialização dos produtos para o mercado consumidor; negociação com fornecedores dos insumos necessários para as produções; conduzir reuniões regulares; buscar continuamente a qualificação dos associados através de cursos de formação.

A associação comercializa produtos de panificação, produtos agroindustrializados, floricultura e produtos artesanais. O mix de produtos se resume em Sorvete, Salame, Almoço, Biscoito, Mel, Cuca, Pimenta, Geléia, Doce de leite, Licor, Compotas, Desidratados, Queijo Frescal, Palmito, Temperos, Bordados, Sabonetes, Produtos Artesanais e serviço de Café Colonial.

1.3 Situação Problema Da Rurart

Para uma empresa manter-se inserida no mercado, ela tem que estar atenta às mudanças do macroambiente e delinear estratégias que permitam o alcance de seus objetivos. Assim, o planejamento estratégico permite a maximização dos resultados e a minimização das deficiências utilizando os principais critérios de avaliação da gestão princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. (CHIAVENATO,2003).

A Rurart, como a maioria das pequenas empresas, em especial no setor do agronegócio, pode vir a ter dificuldade em manter-se no mercado por não trabalhar com um planejamento estratégico. A gestão atual é apenas focada no controle financeiro e não trabalha na organização as estratégias relacionadas ao macroambiente. Organizações sem fins lucrativos, como a Rurart, enfrentam com mais intensidade todos os desafios e problemas relacionados à gestão, evidenciados dentro da organização e dentro das propriedades de cada associado, necessitando de um planejamento estratégico que complemente o plano operacional. Assim, o Planejamento Estratégico proporcionará à Rurart estabelecer uma conexão coerente entre os objetivos da empresa com as ações executadas pela empresa.

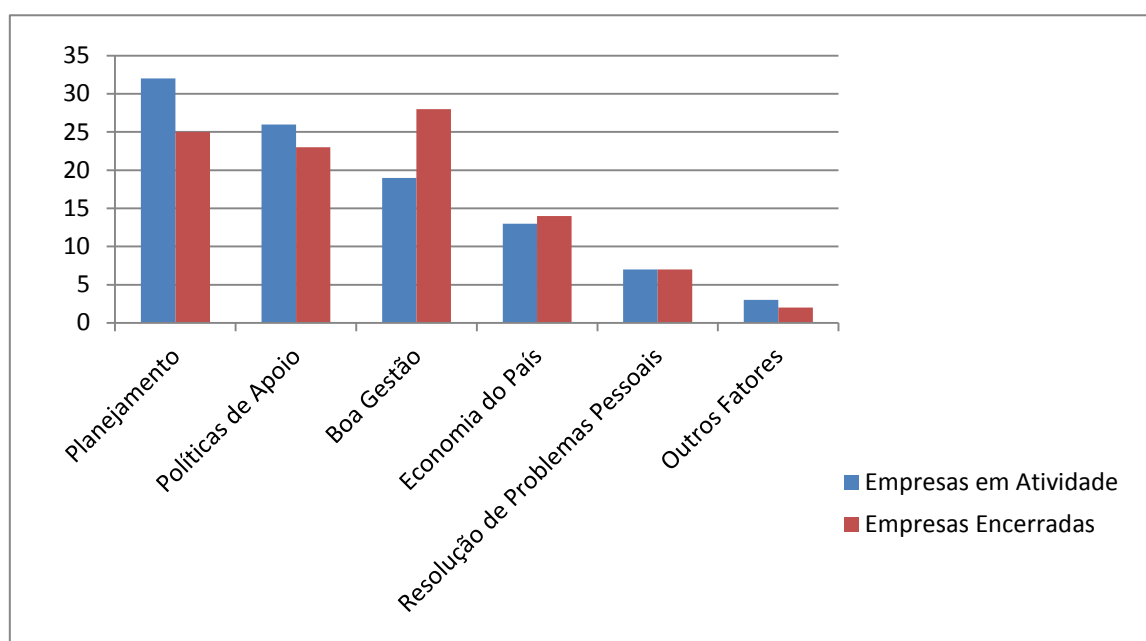
Neste caso, destaca-se a forte necessidade de desenvolver junto à associação um Planejamento Estratégico, a fim de complementar o Plano de Negócio já existente na associação. As razões que justificam a importância de desenvolver o planejamento estratégico podem ser: (MINTZBERG,2008).

- As organizações devem planejar, para que assim, aconteça coordenação nas suas atividades;
- Para assegurar que o futuro seja levado em consideração, e se preparar para o inevitável, antecipar o indesejável e controlar o controlável;
- Ao planejar, se tornam mais racionais e controladores.

Nota-se que a inexistência do Planejamento estratégico na organização, pode ocorrer descontrol das ações executadas, divergência de interesses entre membros, divergência entre as ações executadas e as políticas e missão da organização, além de maiores riscos decorrentes da falta de monitoração do macro e microambiente nas tomadas de decisão.

Pode-se embasar a necessidade do Planejamento Estratégico também, a partir dos dados a seguir (SEBRAE, 2008).

Gráfico 1: Fatores que influenciam a sobrevivência da empresa



Fonte: Adaptação do Sebrae (2008)

Verifica-se que o fator Planejamento é considerado o mais importante para a sobrevivência das pequenas e microempresas (32%), seguido pelos fatores Políticas Governamentais (26%) e Boa Gestão (19%). Assim, acredita-se que se a Rurart tiver um bom planejamento ela terá maior chance de sobreviver no mercado.

Diante dos dados apresentados no Gráfico 1, identificou-se como principal problema na associação a inexistência de planejamento estratégico que formalize e organize as ações futuras da empresa. O planejamento acompanhado dos fatores

Políticas Governamentais e Boa gestão possibilitarão à empresa condições para enfrentar imprevistos causados pelo ambiente externo à organização e promover o desenvolvimento do ambiente interno.

Espera-se que o Planejamento Estratégico seja uma metodologia utilizada para determinar o crescimento ordenado da associação e de seus associados, podendo ser responsável pela abertura de novos mercados para a empresa.

2 OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

- O objetivo principal do presente trabalho é apresentar uma proposta de modelo de Planejamento Estratégico a ser desenvolvido pela Rurart.

2.2. Objetivo Específico

- Apresentar com base teórica a necessidade da inserção do planejamento estratégico para a empresa;
- Identificar um modelo de planejamento estratégico que seja adequado à realidade da associação;
- Sugerir o método para a condução do Planejamento estratégico pela Rurart.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A primeira seção, das quatro apresentadas na Revisão de Literatura, trata da Lei da ater, assim como a demanda pelo seu surgimento relacionando-a com fatores negativos da Revolução Verde, apresentará também um breve histórico sobre Ater no Brasil e empresas como EMBRATER, SIBRATER, EMATER e SEAGRI e ainda como subitem será apresentado três momentos históricos na Extensão Rural que ocasionaram mudanças de paradigmas para a Ater.

A segunda seção apresenta de forma sucinta o PRONATER- Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária e PNATER- Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural como organizadores e executores da Nova Lei da Ater.

Logo em seguida, na terceira seção apresentará informações baseadas no Código Civil Brasileiro sobre associação que é empresa prestadora de serviço sem fins lucrativos. Apresentada como entidade do terceiro setor e relacionando-a com a lógica da Assistência Social. O assunto associação é de grande relevância pois, trata-se do objeto alvo de estudo no relatório final para conclusão do curso realizado na EMATER, prestadora de assistência técnica à Rurart- Associação de Produtores Rurais e Artesanato de Planaltina.

Na quarta seção, finaliza-se com o tema Planejamento Estratégico como assunto complementar ao da associação, sendo este tipo de planejamento o primeiro passo adaptado para realizar uma eficiente gestão estratégica na organização.

3.1 LEI DA ATER

Historicamente, o agronegócio brasileiro passou por diversas fases. Antigamente a agricultura e a pecuária eram praticadas para subsistência e os produtores nada comercializavam por falta de excedente. As famílias viviam apenas do que produziam, sendo alimentos, tecidos, artesanatos, etc. O comércio indireto existia em forma de escambo, havendo troca de mercadoria entre eles. Essa situação foi mudando, a ponto

que começou-se a produzir para comercializar os produtos, e o país passou pela política de industrialização objetivando substituir as importações.

A agricultura familiar apesar de ser a principal responsável pela segurança alimentar no mundo colocando comida à mesa da população, por muitos anos foi uma classe absolutamente excluída e desapropriada de uma forma massacrante por parte dos grandes latifundiários, monocultores, indústrias e hidrelétricas. Para enfatizar esse problema social no mundo, na década de 60 aconteceu com muita ênfase e legitimidade a “Revolução Verde” que objetivava a promoção do desenvolvimento agrícola com objetivos sociais.

Segundo Faleiro (2012), apesar do agravamento dos problemas sociais, observou-se que economicamente as conseqüências da revolução foram positivas para o agronegócio, havendo: expansão das fronteiras agrícolas, produção em larga escala, recordes de produtividade, desenvolvimento de tecnologias para o campo, melhorias na produção de sementes, desenvolvimento de regiões pouco desenvolvidas.

Socialmente a revolução é apontada como um dos acontecimentos de maior impacto social, como maior concentração fundiária, aumento do êxodo rural, super população na área urbana, desapropriação de terras de pequenos produtores e povos tradicionais, indígenas e quilombolas, maior dependência de insumos industriais, substituição da força de trabalho, causando grande número de desemprego.

O que enfatiza Faleiro (2012) a seguir:

Os princípios da Revolução Verde trouxeram sua contribuição, apesar dos impactos. No Brasil a Revolução Verde trouxe vários impactos negativos econômicos e sociais, pelo fato dela não ter sido acompanhada pela reforma agrária.

De acordo com a cartilha do MDA/SAF- “Fundamentos teóricos, orientações e procedimentos metodológicos para construção de uma pedagogia de Ater”, a história de Ater- Assistência Técnica e Extensão Rural é a história dos encontros entre os extensionistas e os agricultores. Em 1948, a extensão rural iniciou no Brasil em Minas Gerais. Nos anos 50 coube à Ater a missão de levar da zona urbana para o interior do país técnicos em ciências agrárias para disseminar conhecimentos e desenvolver a

produção. O estado de São Paulo foi o que mais se expandiu, expandindo posteriormente para estados do Centro Sul e do Nordeste.

A cartilha do MDA/SAF- “Fundamentos teóricos, orientações e procedimentos metodológicos para construção de uma pedagogia de Ater” destaca ter sido com a criação do Sibrater que esses técnicos extensionistas (veterinários, agrônomos, economistas domésticas) efetivaram sua chegada ao meio rural. Levando na bagagem palavras de apoio aos produtores, novas idéias e técnicas de trabalho para o desenvolvimento rural. Para melhorar o trabalho desenvolvido pela Ater, formou-se nos técnicos o espírito associativista, passando para os produtores a idéias de trabalhar em associações, cooperativas, sindicatos, etc.

3.2 Mudanças De Paradigmas Da Ater

Segundo a cartilha do Mda- Fundamentos Teóricos, Orientações E Procedimentos Metodológicos Para Construção De Uma Pedagogia De Ater (2012. p. 24) “Caracteriza o processo evolutivo da extensão rural no Brasil em três períodos, ou movimentos: Humanismo Assistencialista (1948-1962); Difusionismo Produtivista (1963-1984) e Humanismo Crítico (1985-1989)”.

O Humanismo Assistencialista foi difundido no pós-guerra tendo como princípio conceitual a promoção do desenvolvimento agrícola, transferindo tecnologias pelos extensionistas aos agricultores para promover o desenvolvimento rural.

No movimento Difusionista Produtivista, conferiu ao estado assumir o controle das ações por meio da Embrater, principalmente difundindo a Revolução Verde. Neste mesmo período, em 1975, foi constituído, no decreto nº 75.373, de 14 de fevereiro de 1975, o Sibrater- Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural, composto por uma empresa pública estadual vinculada ao Ministério da Agricultura e 26 instituições públicas estatais (Embrater, Emater, empresas de pesquisa, etc).

De acordo com a cartilha do MDA/SAF- “ Fundamentos teóricos, orientações e procedimentos metodológicos para construção de uma pedagogia de Ater”, o Sibrater tinha como principal função as políticas de Ater, priorizando o atendimento aos

pequenos produtores, estes que constituíam a maioria da população rural no Brasil. A Embrater teve como responsabilidade a coordenação, apoio e supervisão das atividades de Ater desenvolvidas pelas empresas que compunham o Sibrater. Houve uma época em que através de um decreto a Embrater foi extinta, sendo encaminhados diversos apelos de extensionistas e representantes de classe, pedindo que o decreto fosse revisto e reconsiderado, sendo então restituído a Embrater.

O movimento Humanismo Crítico foi marcado pela mudança de paradigma na Ater, passando do paradigma sujeito-objeto fundamentado por uma relação vertical de dominação em que o extensionista, por saber mais, ensina e o produtor por saber menos, aprende. Para um novo paradigma sujeito-sujeito, fundamentado nas relações democráticas e de cooperação, promovendo o diálogo e a troca de saberes entre extensionista e produtor.

Tais mudanças de paradigmas passaram por um processo contínuo de construção, resultando ao longo do tempo numa construção sólida da Nova Política de Ater, tema que será tratado na seção seguinte.

3.3 Nova Lei Da Ater

A nova Lei da Ater, constitui-se da criação em 2010 da Pnater (Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural) e o Pronater (Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária), ambos instituídos pela LEI Nº 12.188, DE 11 DE JANEIRO, BRASIL 2010, formulados e supervisionados pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário e alterou a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993.

A Pnater é o documento que estabelece a Política Nacional de Ater, gerado a partir de um amplo debate com os todos os seguimentos da agricultura familiar. Tem como objetivo principal Atuar decisivamente nas iniciativas de desenvolvimento rural sustentável, que envolvam atividades agrícolas e não agrícolas, pesqueiras, de extrativismo e outras afins, tendo como foco o fortalecimento da agricultura familiar,

visando a melhoria da qualidade de vida e fundamentados em princípios agroecológicos. (MDA, 2012).

O PRONATER tem como objetivo:

Fomentar o Desenvolvimento Rural Sustentável da Agricultura Familiar e dos Assentamentos da Reforma Agrária, viabilizando a contratação de serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural, de forma contínua, com pagamento por atividade mediante a comprovação da prestação do serviço.

Sendo o Pronater instrumento de implementação da Pnater, visando disciplinar, ampliar, organizar e qualificar as ações de Assistência Técnica e Extensão Rural. (MDA, 2012)

O SIBRATER- Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural para Agricultura Familiar e Reforma Agrária, sendo então coordenado pelo MDA e Incra. Cabe a ele organizar a oferta de serviço de Ater para execução do Pronater e implementar as metas estabelecidas pelo Pronater.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário os principais desafios enfrentados para sucesso da Nova Lei da Ater são os seguintes:

- Capacidade operacional dos órgãos executores da política (MDA e Incra);
- Aprimorar do Sistema de Ater (Siater);
- Restrições orçamentárias e financeiras;
- Aprimorar e controle de beneficiários entre as políticas de Pronaf e Pronater;
- Implementar conjunta das ações do Programa Brasil Sem Miséria com as ações de Ater. (MDA, 2012).

As instituições executoras do Pronater são organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, previamente credenciadas na forma de Lei. (MDA, 2013)

A empresa Emater, onde foi realizado o estágio é uma das instituições executoras do Pronater, e tem como público alvo para o desenvolvimento de políticas públicas, entre outros, entidades do terceiro setor, como associações de produtores rurais e artesãos. A seguir apresenta-se uma seção sobre o tema associação.

3.4 ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR- ASSOCIAÇÃO

Associações são entidades do Terceiro Setor de caráter privado, ou seja, possuem personalidade jurídica iguais às empresas privadas, porém, prestando serviços de assistência social sem fins lucrativos de interesse público e seu superávit sendo destinado para manutenção da associação. As empresa privadas têm como grandes resultados o aumento dos recursos financeiros, diferentemente das associações que buscam como resultados: recursos financeiros para investimento na associação e atuação social determinantes para a sociedade.

De acordo com a Lei 10406/02, art 53, 55 e 58 de 10 de janeiro de 2002, as associações são pessoas jurídicas constituídas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos, mas sim entre os associados e a associação. Tendo os associados iguais direitos, somente o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais e nenhum associado poderá ser impedido de exercer direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto.

Para McKinsey&Company (2001, p.18) considera-se como parte do terceiro setor “as organizações que tenham uma clara atuação social, em uma das suas mais diversas formas e que não tenham fins lucrativos, isto é, direcionam todo o superávit de suas operações para a própria organização”.

As pessoas que desenvolvem trabalhos em associações são chamadas de “empreendedoras sociais”. Estas pessoas têm algumas características em comum como disposição aos riscos em favor de servir aos outros, conseguem diferenciar a necessidade do querer, vêem os recursos alocados como investimentos, destacam a importância do retorno social que a organização oferece e são pessoas que possuem visão e missão. Ou seja, são pessoas sempre dispostas a agregar valores aos serviços existentes, bem como a servir aos seus colaboradores com novas formas para isso.

As associações seguem a lógica da Assistência Social, que vem a ser definida de acordo com a regulamentação da Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS nº 8

742, de 07.12.1993, como “direito de cidadania” com vistas a garantir o atendimento às necessidades dos segmentos populacionais vulnerabilizados pela pobreza e pela exclusão social. As organizações sociais nascem e prevalecem da necessidade que os indivíduos sentem de se fortalecerem uns com os outros. (Organização Social, 2003).

Para se constituir uma associação é elaborado o estatuto, documento que formaliza sua constituição através de cláusulas contratuais que estabelecem a ligação entre os fundadores e os novos associados. O estatuto deve conter as normas da associação, anseios e objetivos dos associados. De acordo com a Lei 10406/02, art. 54 do Código Civil Brasileiro deve-se conter na constituição da associação:

- I – a denominação, os fins e a sede da associação;
- II – os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
- III – os direitos e deveres dos associados;
- IV – as fontes de recursos para sua manutenção;
- V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;
- VI – as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
- VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Os produtores rurais estão se organizando e organizando suas produções. Uma forma identificada por eles para auxiliá-los nessa organização, é a união por meio de associações, para que nestas, as interações estabelecidas pelos laços sociais concretizam ações baseadas nos objetivos comuns entre todos. Assim, as atividades sociais e econômicas estabelecidas no associativismo passam a ser mais valorizadas.

A constituição de associações como processo de organização é feita pelos próprios interessados (associados) e conta apenas com o apoio de agentes externos. De acordo com (SILVA, et.al, 2008, p.11) as finalidades de se constituir uma associação (organização social) podem ser as seguintes:

- Desenvolver e fortalecer a capacidade do grupo para reivindicar do Estado a formulação de políticas que atendam aos seus interesses e aos da coletividade;
- Aumentar a capacidade do grupo para apropriar-se de uma maior parte da renda gerada pelo seu trabalho, por meio de maior controle sobre o processo produtivo;
- Dinamizar ações culturais, esportivas, religiosas entre outras atividades, de forma a se criar um ambiente agregador na comunidade.

As organizações sem fins lucrativos como associações, por exemplo, são formas que pessoas com os mesmos valores e objetivos encontraram para se organizar. O objetivo principal destas, é encontrar a melhor maneira de se trabalhar com a autogestão e conseqüentemente como resultado o alcance dos objetivos de todos.

Como as principais características destas organizações são os valores e objetivos comum entre os membros, o Planejamento Estratégico é apontado como uma metodologia que a ser inserida numa organização sem fins lucrativos, pois ele, auxilia no momento de delinear os objetivos de todos, estabelecendo parâmetros e diretrizes que conduzirão as ações de todos. Para destacar a necessidade da inserção do planejamento estratégico Na Rurart, a seção seguinte tratará do assunto Planejamento Estratégico.

Para que as organizações cresçam de forma ordenada é necessário que nela exista um planejamento prévio e um planejamento constante, para que assim consiga definir os interesses comuns entre os membros e definir a forma como a empresa irá seguir no mercado. Neste caso, o presente trabalho apresenta uma proposta de condução de implantação de PE para associação de produtores Rurart, sendo o Planejamento Estratégico apresentado como metodologia para orientar a organização em administração estratégica. A seguir, a sessão apresenta o assunto do Planejamento Estratégico.

3.5. Planejamento Estratégico

Quando se trata de planejamento na organização, a literatura refere-se a três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Tácticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Tácticos. “Para operacionalizar os Planos Tácticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Tácticos”. (ALDEY 1966 apud ACKOFF, 2000, p. 11)

Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, uma vez que o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio. O PE como conhecido hoje, surgiu nos anos 70, graças às turbulências na economia que trouxeram à tona diversas crises mundiais resultantes da Revolução Industrial. (ANDREUZZA, 2008).

3.5.1. Conceitos e Finalidades do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico desenvolvido pela alta gerência é o início de implantação de estratégias na empresa, pois a partir dele determinam as ações que serão executadas. Para entender a finalidade do PE é necessário que se entenda o seu conceito.

Muitos conceitos são apresentados por diferentes autores da área. Mintzberg (2008), apresenta Planejamento Estratégico como uma técnica utilizada na administração das empresas, desenvolvida para ordenar as idéias dos envolvidos na alta gerência, delineando a forma com que as estratégias devem ser implementadas para que os objetivos sejam alcançados.

Outros conceitos são apresentados, como:

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Sendo também, o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. (KOTLER, 1992)

Um padrão de decisões que ocorrem de forma deliberada e anteriormente às ações para determinar objetivos ou metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquela meta, definir a série de negócio que a empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. (ANDREWS, 1992).

Apesar de sua importância afirma-se que se a organização não for capaz de executar o que foi planejado, o planejamento estratégico passa a ter pouco valor.

O PE, por fazer parte da administração estratégica, não é visto somente como uma técnica, mas como uma lógica de processos relacionados, o que afirma Oliveira (2001):

O planejamento estratégico pode ser muito mais que uma técnica para estabelecer ações desenvolvidas para alcançar determinados fins, pode ser uma forma articulada de unir ação, os objetivos e os desafios de maneira que juntos possam chegar ao resultado almejado. O autor propõe que a metodologia de PE seja composta por quatro grandes fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

Fischmann e Almeida, (2007), apresentam como implantar planejamento estratégico e o definem como:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (ALMEIDA; FISCHMANN, 2001)

Sugere-se que o planejamento estratégico deva ser elaborado pela própria organização, complementando com apoio técnico, pois, a organização possui as informações necessárias e sabem o que precisa ser feito com exatidão. Neste caso, o apoio técnico pode apresentar modelos já elaborados para a organização, para que ela avalie se algum lhe será útil e aplicável. Vale destacar, que os modelos apresentados não são aplicáveis em todo tipo de organização, podendo ser adaptados. Para o trabalho na Rurart, apresentam alguns modelos apontados por alguns autores, para que a organização identifique o que mais se adequa à situação da empresa. Para isso, nas seções seguintes serão apresentados alguns destes modelos.

3.5.2. MODELOS PARA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção apresentará modelos de planejamento estratégico de alguns autores, como Chiavenato (2003), Oliveira, (2001), Almeida e Fischmann (2001). Esses modelos são apresentados como propostas a serem analisadas, constituindo-se como base teórica para a elaboração de um modelo para a Rurart.

As organizações estão enfrentando constantes mudanças no mundo dos negócios, havendo a necessidade de mudanças para serem competitivas no mercado. As barreiras hoje são muitas, entretanto, as ferramentas para gestão da empresa também. O planejamento estratégico é uma ferramenta apontada, em que muitas etapas são utilizadas na condução desse processo, etapas que são relacionadas formando um modelo. A seguir apresentam-se os modelos dos autores já citados.

3.6. Modelo Apresentado Por Chiavenato (2003)

O autor apresenta um modelo composto por cinco partes principais que ele considera fundamentais tanto no processo de planejamento, como na gestão estratégica.

A **Concepção Estratégica** é a primeira parte, em que é definido a intenção estratégica. Ou seja, momento de definir qual é o principal negócio da organização e como ele será no futuro, identificar seus clientes e suas considerações sobre a organização, produtos e serviços e projetar quais serão os futuros resultados e a quem interessa chegar com esses resultados.

A segunda parte seria a **Gestão do Conhecimento Estratégico**, onde são estabelecidos o diagnóstico interno, externo e a construção de cenários.

- O diagnóstico estratégico externo visa identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente no negócio da empresa e analisar a concorrência. Consiste em identificar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Para essa fase, recomenda-se a análise do macroambiente, setor de negócios e empresa.
- O diagnóstico estratégico interno refere-se ao diagnóstico da organização, à avaliação como está a competitividade, os recursos, os processos, competências e as cadeias de valor da organização.
- A construção de cenários consiste em fazer projeções variadas de tendências históricas para visualizar o futuro esperado. Tem como base os resultados obtidos no diagnóstico externo e interno à organização.

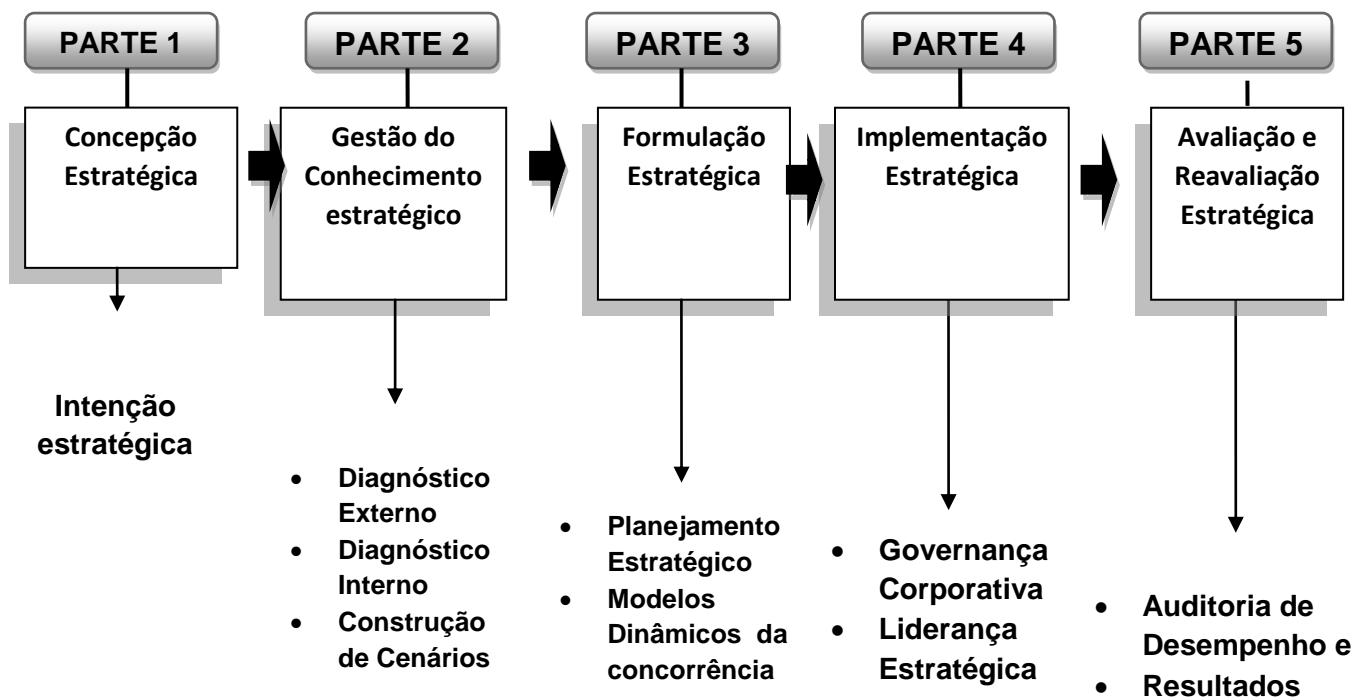
A terceira parte é a **Elaboração das Estratégias** que colocarão o planejamento em prática. Consiste em fazer conexão com a construção de cenários realizada na parte anterior e, a partir daí, formular as políticas do negócio, formular os modelos dinâmicos de concorrência e cooperação e definição de objetivos e formulação das estratégias.

A **Implementação das Estratégias** é a parte quatro, em que se coloca em prática o planejamento estratégico, etapa dependente de fatores como: desempenho organizacional, governança corporativa, liderança estratégica e o empreendedorismo.

A quinta e última parte é a **Avaliação Estratégica** parte em que é elaborado o controle estratégico para verificar se o que foi elaborado está sendo executado, realiza-se avaliação de desempenho para verificar se os resultados estão sendo obtidos e necessidade de correções. Finaliza-se avaliando os recursos e seu uso na organização, por meio da auditoria de recursos.

Com a realização dessas etapas em sequência, o modelo apresentado por Chiavenato fica o seguinte:

Figura 3- Modelo Geral do Planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato, (2003)

3.7. Modelo Proposto Por Oliveira (2001)

O autor Oliveira apresentou uma proposta de modelo de Planejamento Estratégico específico para cooperativas e associações, que abrange do PE ao Planejamento Tático e Operacional.

O modelo é separado em cinco seções, sendo que cada sessão apresenta alguns componentes do PE. O quadro a seguir visa a explicar como Oliveira (2001) descreve a composição do modelo e aponta as ações que devem ser executadas em cada componente:

Quadro 1: Componentes do Planejamento Estratégico OLIVEIRA, (2001)

SESSÕES DO MODELO	COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS AÇÕES A SEREM EXECUTADAS
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none">➤ Identificação da Visão: identificar os desejos e expectativas da alta administração da empresa;➤ Definição dos Valores: apontar os valores que sustentam as decisões da empresa;➤ Estabelecimento da Missão: definir o motivo da empresa existir;
ANÁLISE ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none">➤ Diagnóstico estratégico: identificar e analisar os fatores externos (não controláveis) e internos (controláveis);➤ Cenários: analisar o comportamento futuro do ambiente externo;➤ Análise prospectiva: considerar o cenário, identificando oportunidades e ameaças futuras;➤ Fatores estratégicos: identificar a partir da análise prospectiva os fatores que são considerados essenciais para desenvolver a empresa;

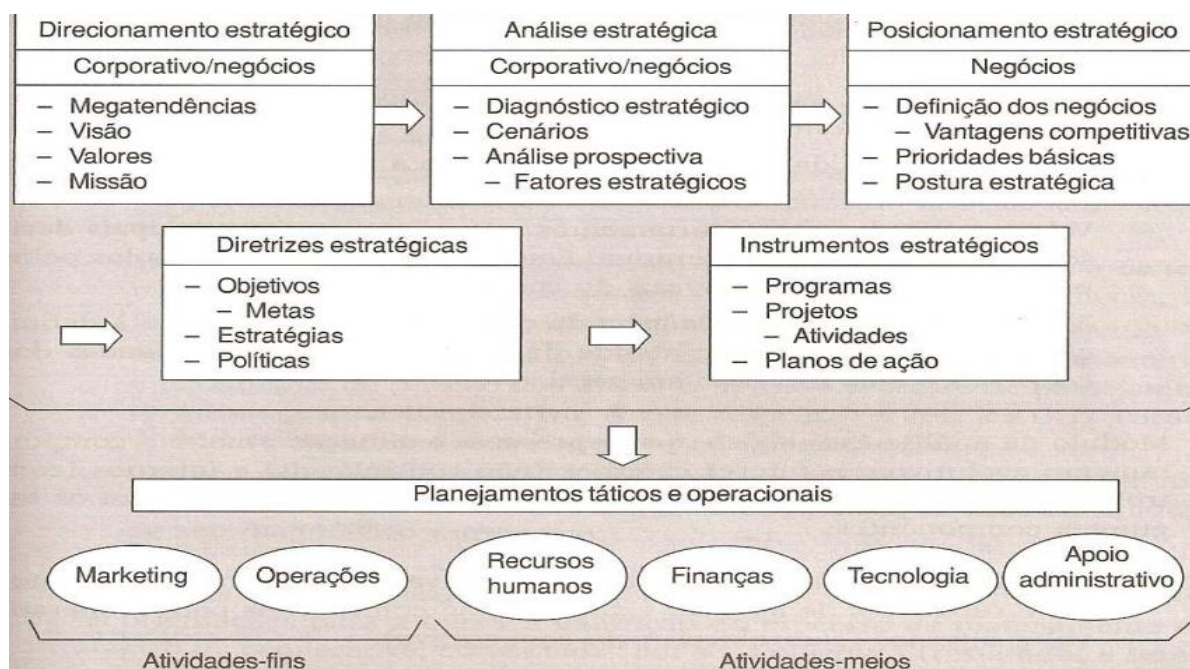
(Cont.) Quadro 1- Componentes do Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 2001)

<p>POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definição dos negócios: identificar a abrangência e aplicação dos negócios nos mercados atuais e futuros; ➤ Vantagens competitivas: apontar os produtos e segmentos de mercado para que possa se diferenciar e superar as concorrentes; ➤ Prioridades básicas: selecionar a partir dos dados do PE as prioridades básicas; ➤ Postura estratégica: estabelecer relação entre oportunidades e ameaças e a relação entre pontos fortes e fracos.
<p>DIRETRIZES ESTRATÉGIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos: apontar situações que a empresa pretende atingir; ➤ Metas: quantificar as situações estabelecidas nos objetivos; ➤ Estratégias: estabelecer as ações que serão tomadas para atingir os objetivos; ➤ Políticas: estabelecer parâmetros que orientarão a tomada de decisão;
<p>INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas: apontar um conjunto de projetos para alcançar os objetivos propostos. ➤ Projetos e Planos de Ação: colocar em prática as estratégias definidas e seus planos de ações. ➤ Atividades: fragmentar o projeto, identificar o responsável, prever os resultados, prazos e recursos necessários a seu desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2001)

Para Oliveira, (2001) o conjunto de ações estabelecidas no quadro acima estabelece os componentes do Planejamento Estratégico, a relação destes componentes gera sessões determinantes para que um modelo de PE seja apresentado. Com isso, o autor apresenta um modelo resultante das interações entre os componentes apresentados. O modelo apresentado por Oliveira, é representado a seguir, na Figura 4:

Figura 4: Modelo Proposto Por Oliveira, (2001).



Fonte: Oliveira (2001, p.103)

Oliveira destaca que esse modelo diferenciado, pois este, leva em consideração as particularidades que existem em empresas como cooperativas e associações. Porém, o autor não embasou o suficiente para convencer a organização que esse seria um modelo adequado para ela adotar.

3.8. MODELO APRESENTADO POR ALMEIDA E FISCHMAN, (2001)

O modelo apresentado por Almeida e Fischman, (2001) é dividido em duas seções, justificando ser assim dividido para facilitar o entendimento do processo e de sua realização. A primeira etapa é o Planejamento Estratégico, nele se estabelece uma sequência de etapas, mas que não são rígidas e que podem variar de acordo com cada

autor e com o que a empresa quer utilizar. Os autores enfatizam que o planejamento deve ser feito anualmente para que esta ferramenta consiga acompanhar as mudanças do ambiente. Após o Planejamento finalizado, entra na Implementação do Planejamento, que é a segunda seção. As etapas do Planejamento Estratégico propostas por eles são:

Avaliação da Estratégia Vigente– em que é necessária uma clara definição do que a organização deseja fazer, definir junto a performance dos produtos e o campo de atuação da empresa.

Avaliação do Ambiente- avaliar o ambiente físico e empresarial externo à organização, como previsões do governo, identificar se as questões econômicas podem atrapalhar a empresa; avaliar o ambiente interno da organização através de informações coletadas e hipóteses.

Estabelecer Perfil Estratégico- momento de traçar estratégias para a organização seguir; relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças para definir o caminho a ser seguido. Nessa etapa, os autores sugerem que se utilize o vetor de crescimento de Ansoff para identificar estratégias e relacioná-lo com a sinergia. Segue o vetor de crescimento:

Quadro 2: Vetor de Crescimento

PRODUTO MISSÃO	ATUAL	NOVO
	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de Produtos
NOVA	Desenvolvimento De Mercados	Diversificação

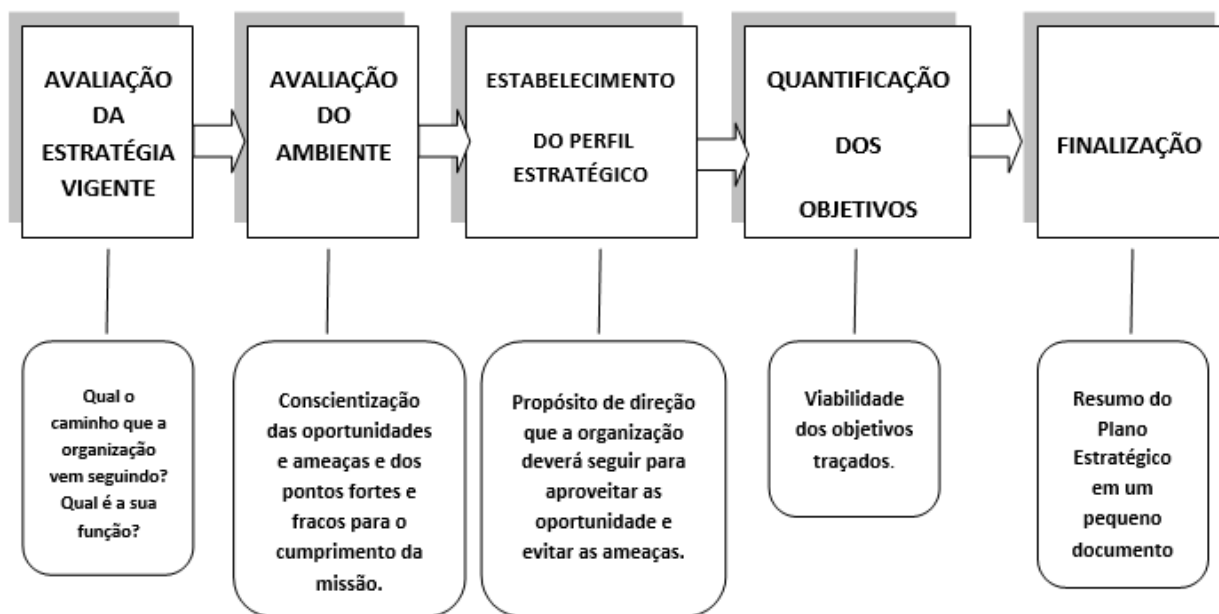
Fonte: (ANSOFF, 1977 apud ALMEIDA, 2001)

Quantificar os Objetivos- iniciar estabelecendo os horizontes estratégicos; quantificar os objetivos para ter idéia da viabilidade dos objetivos e se está dentro do orçamento; estimar vendas, pessoal, despesas operacionais, propagando e promoção, custo de produção. A quantificação dos objetivos tem a função de verificar, a grosso modo, aquilo que foi projeto no perfil estratégico.

Finalização- fazer um resumo detalhando as estratégias estabelecidas, uniformizando as informações e divulgando o entendimento. Após a finalização, inicia-se a etapa de divulgação, parte que já está na segunda etapa do modelo, a Implementação, fase que não é objeto de estudo deste trabalho.

Abaixo está o modelo apresentado pelos autores Almeida e Fischmann, (2001), para o Planejamento Estratégico:

Figura 5: ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPLEMENTAÇÃO



Fonte: ADAPTAÇÃO DE (ALMEIDA e FISCHMANN, 2001).

Diante dos modelos apresentados, pôde-se observar as vantagens e desvantagens de cada modelo. O modelo apresentado pelo autor Oliveira tem como vantagem ser um modelo elaborado para associações e cooperativas, mas sua forma

de apresentação apresenta ser menos fragmentado, tendo etapas muito amplas. O modelo de Almeida e Fischmann não apresenta características nas etapas que a organização busca, como definição de cronograma e definição de políticas, mas muitas coisas podem se aproveitar no modelo proposto como a questão de se iniciar o trabalho avaliando como está a situação atual da empresa, em seguida definindo as diretrizes estratégicas. Já o modelo de Chiavenato, deixa a desejar pela questão de não avaliar a situação atual da empresa e já partir para definição de como a empresa quer estar no futuro. Como um dos objetivos do trabalho é alinhar as políticas, objetivos e metas para que todos os componentes sigam pelo mesmo caminho, não se considera interessante que o estabelecimento das políticas aconteça depois do estabelecimento de estratégias, uma vez que essas políticas conduzirão as estratégias.

4. MÉTODO

Esta seção apresenta e classifica o tipo de pesquisa utilizado no desenvolvimento do trabalho. Citam-se e descrevem-se as técnicas utilizadas no processo de exploração da pesquisa.

Nas linhas gerais do método, do ponto de vista dos objetivos para a pesquisa, classificou-se a pesquisa utilizada no presente trabalho como Pesquisa Exploratória. Segundo (SILVA 1991 apud GIL, 2005, p. 21):

A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa exploratória para realização no trabalho aconteceu baseada nas técnicas apresentadas a seguir.

Para tratar sobre os temas Lei da Ater, Mudanças de paradigmas da Ater, Nova lei da Ater, Entidades do terceiro setor- Associação e Planejamento Estratégico, foi realizado uma **Pesquisa Bibliográfica**- “elaborada a partir de material já publicado” (GIL, 1991 p.20).

De acordo com (Silva 1991 Apud GIL,2005, p. 21), “a observação participante ocorre a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. A técnica “**Observação Participante**” foi utilizada no trabalho para descrever a percepção de membros da empresa sobre as questões identificadas, apontando estas questões com observações das interações ocorridas nos eventos, conversas informais e até mesmo, apenas o contato físico, apenas como observador.

Outra técnica utilizada foi a **Pesquisa Documental** “elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico” (SILVA apud GIL,2005, p. 21). Nesta técnica foi utilizado como documento oficial o Plano de Negócio da Rurart já existente na associação.

Foi aplicada também como técnica, a **Entrevista Semiestruturada**, respondida pela extensionista da Emater que presta assistência a Rurart desde sua fundação. Segundo (MANZINI 2001, p.154):

A entrevista semi estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

A entrevista foi realizada com um roteiro de perguntas (APÊNDICE A), dando total liberdade para que a entrevistada fizesse considerações sobre a entrevista. Essas Perguntas continham questões que levam informações sobre como surgiu a associação, de quem partiu a iniciativa, os desafios que associação enfrenta, etc. São perguntas que apresentam a situação inicial e a situação atual da organização.

5. MODELO PROPOSTO PARA RURART

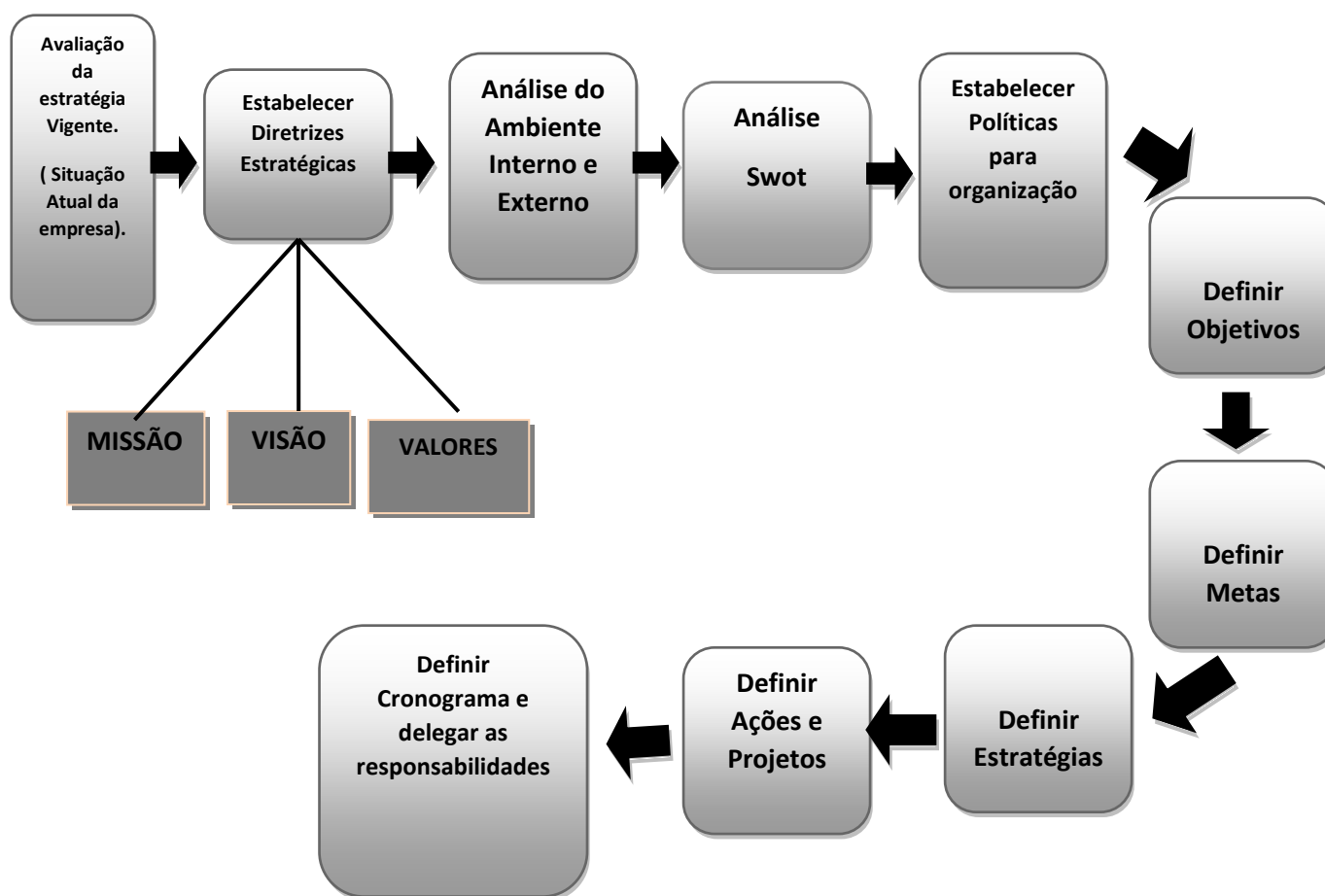
Como o método do Planejamento Estratégico deve seguir as características de cada empresa, para finalização e alcance do principal objetivo do trabalho, foram apresentados diferentes visões de planejamento estratégico, para que se identificasse o modelo que melhor se adapta a realidade da organização. Não foi encontrado um modelo específico a ser seguido, e sim, foi elaborado um modelo que leve em consideração a especificidade da empresa. Este modelo busca atender as

necessidades de uma forma simples, porém concisa. Sendo assim, para alcançar o objetivo principal, segue o modelo e o método proposto.

5.1. ETAPAS DO MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A RURART

Analisando os modelos apresentados, decidiu-se elaborar um modelo para a Rurart, reunindo nele diferentes características captadas pelos modelos apresentados. Buscou-se elaborar um modelo simples e de fácil compreensão, para que este seja aplicável sem dificuldade.

Figura 6: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A RURART



Fonte: A autora, 2013.

Observando o modelo proposto, apontando com base em qual autor cada etapa será realizada, pode-se diagnosticar as suas etapas, ações e base teóricas da seguinte forma:

Quadro 2: ETAPAS E AÇÕES PARA IMPLEMENTAR O MODELO PROPOSTO

ETAPA	AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS	BASE TEÓRICA
Avaliação da Estratégia Vigente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar quem de fato é a empresa; • Identificar o campo de atuação da empresa e como a empresa está se portando diante dele; • Avaliar se não existe discordância nos discursos; • Identificar estratégias conflitantes. 	FISCHMANN, (1991).
Estabelecer Diretrizes Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a visão (identificar os desejos e expectativas da empresa); • Definir a missão (apontar o motivo da empresa existir) e, • Identificar os valores da empresa. 	OLIVEIRA, (2001).
Análise do Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar os pontos fortes e fracos da organização. 	OLIVEIRA, (2001).

(Cont.) Quadro 2: ETAPAS E AÇÕES PARA IMPLEMENTAR O MODELO PROPOSTO

Análise do Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none">• Levantar as oportunidades, ameaças e analisar o mercado.	OLIVEIRA, (2001).
Análise Swot	<ul style="list-style-type: none">• Propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidade e evitar as ameaças.	FISCHMANN; ALMEIDA, (2001).
Estabelecer Políticas para Organização	<ul style="list-style-type: none">• Principais ações que a empresa deverá seguir, e orientações gerais para as tomadas de decisão.	OLIVEIRA, (2001).
Definir Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer situações que a organização pretende atingir.	OLIVEIRA, (2001).
Definir Metas	<ul style="list-style-type: none">• Quantificar os objetivos predefinidos anteriormente.	OLIVEIRA, (2001).
Estabelecer estratégias	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar informações de todas as etapas anteriores, ações ou caminhos necessários para que atinja os objetivos.	OLIVEIRA, (2001).
Definir Ações e Projetos	<ul style="list-style-type: none">• Colocar em prática as estratégias definidas pela organização.	OLIVEIRA, (2001).
Definir Cronograma e Atividades	<ul style="list-style-type: none">• Delegar as atividades e apresentar o cronograma.	Proposta da autora.

Fonte: A autora, 2013.

Para a definição dessas ações a serem tomadas, levou-se em consideração a peculiaridade da empresa, sendo esta uma empresa que presta serviço a pessoas sem formação em gestão e com níveis de escolaridades variados.

O processo de condução do modelo será apresentado finalizando esta seção. Este também levará em consideração essas peculiaridades e buscará realizar as etapas dependentes dos associados da maneira mais simples possível, para que seja aplicável com facilidade e atenda aos objetivos.

5.2. PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA VIGENTE

O PE iniciará com uma assembléia geral na associação para que seja realizada eleição da Comissão que participará da elaboração do Planejamento Estratégico. Essa comissão será composta por: um coordenador do PE (apoio técnico), um técnico da Emater que auxiliará no apoio técnico, dois componentes da diretoria e 7(20%) dos associados. Ao fim de cada assembléia será elaborado um relatório, constando tudo que foi programado, e na posterior será registrado o que foi executado.

1º Reunião e Workshop

- Realizar uma palestra apresentada por um especialista em Planejamento Estratégico e pelo apoio técnico para todos os associados sobre o que é, para que serve e qual a importância do PE para a associação;
- Constituir a comissão, através de membros que tenham se interessado pelo assunto e tenham informações a contribuir para o Planejamento.
- Conscientizar os membros explicando suas funções na comissão;
- Deixar como recomendação que a comissão busque informações sobre a estratégia vigente e a situação atual da empresa para apresentar na segunda reunião;
- Elaborar o relatório formalizando as ações desta reunião e formalizando a comissão.

2º Reunião

- A comissão irá apresentar o material solicitado na reunião anterior, sobre a estratégia vigente e como está a situação da empresa, por meio de apresentação em slides;
- Avaliar se as informações levantadas e o relatório gerado foram suficientes;
- Elaborar um documento final, apresentando como está situação atual da empresa;
- Elaborar o relatório formalizando as ações.

3º Reunião

- Apoio técnico apresenta slides com definições e exemplos de missão, visão e valores.
- Apresentar à comissão o que é a dinâmica “ tempestade de idéias” e como ela será conduzida;
- Realizar uma dinâmica em grupo para que a partir da tempestade de idéias todos apontem qual é a missão, visão e valores;
- Ir montando um esquema para visualização de todos, com tudo que está sendo apresentado por eles;
- Consecutivamente, apontar a definição das diretrizes estratégias apresentadas pela comissão;
- Apresentar as diretrizes definidas e fazer votação para avaliar se todos estão de acordo.
- Elaborar o relatório formalizando as diretrizes estratégicas da associação.

4º Reunião

- Apresentar para a comissão uma matriz Swot e seu objetivo;
- Dividir a comissão em dois grupos, ambiente interno e grupo do ambiente externo, cabendo a eles:

Grupo Ambiente Interno: se reunir para comparar a Rurart com outras organizações do mesmo ramo de atuação, a partir desta comparação, estabelecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização.

Grupo Ambiente Externo: se reunir para avaliar o mercado que a Rurart está inserida, e assim, apontar as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

- Realizar um troca dos temas dos grupos;
- Reunir os dois grupos para apresentar o cenário encontrado;
- Realizar uma análise Swot com todo o grupo.
- Elaborar o relatório formalizando as ações.

5º Reunião

- Esta reunião será dividida em cinco etapas, sendo:
 - A primeira o coordenador irá apresentar o que são políticas, objetivos e metas da empresa. Apontando para os associados a utilidade e importância destes;
 - Na segunda etapa, através da “tempestade de idéias” será apresentado o que a comissão entenda ser as políticas que devem nortear as futuras ações da associação;
 - A terceira etapa consistirá também na utilização da técnica “tempestade de idéias”, porém, focada em apresentar os objetivos da associação, após apresentado os objetivos de todos, irá relacionar os que for possível e fazer uma triagem, por meio de votação, por fim, estabelecer os objetivos finais da associação;
 - A quarta etapa irá apresentar os objetivos finais e estabelecer metas para esses objetivos, para que isso aconteça, o coordenador conduzirá propondo algumas sugestões de metas para cada objetivos, e as pessoas irão votar se aprovam ou não as metas;
 - A quinta etapa irá agrupar as informações anteriores, relatar para todos como ficou definido as políticas, objetivos e metas e apresentar o relatório final com essas informações.

6º Reunião

- Esta reunião acontecerá entre o coordenador, os membros da diretoria e um associado para redigir um documento que agrupe as informações das reuniões anteriores, validando e relatando as idéias;
- Elaborar o relatório formalizando as ações.

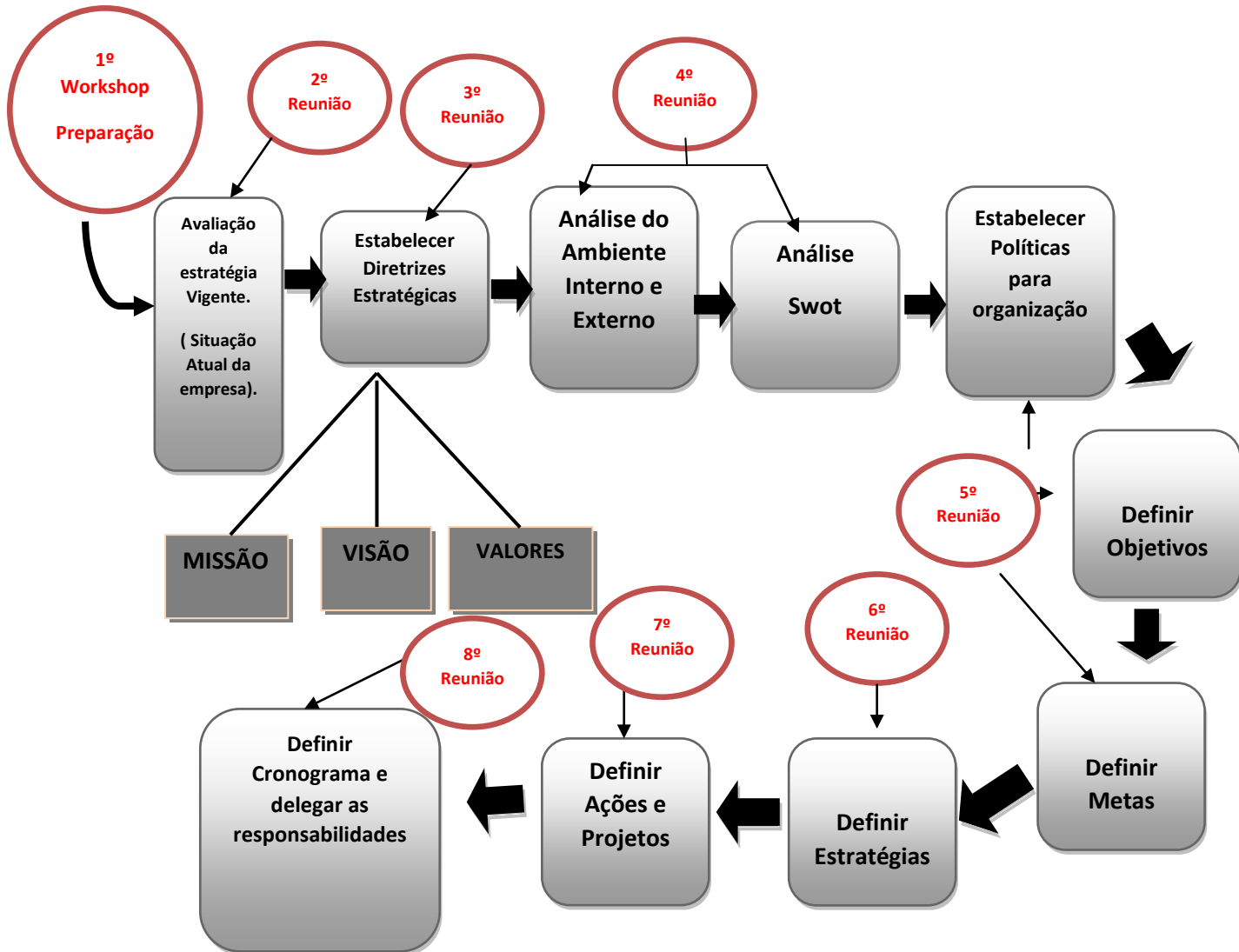
7º Reunião

- Inicialmente, apresentar pra toda comissão o documento redigido na quinta reunião;
- Apresentar em slides de forma objetiva:
 - Situação atual da empresa
 - Missão, visão e valores da organização
 - Análise Swot
 - Políticas da organização
 - Objetivos
 - Metas
- Após essa apresentação, começará a definição das estratégias.
- Apresentar os objetivos separadamente, para que se trabalhem um de cada vez, ou seja, apresentou o objetivo em slide, abrir a palavra para que idéias de estratégias surjam;
- O relator da reunião irá fazer as alterações e todos irão acompanhar, para a definição de estratégias, aconteça uma votação para aprovação. Em caso de não concordância, a pessoa pode fazer sugestões que também irão para regime de votação;
- Apresentar as estratégias que foram definidas;
- Para estas estratégias, será aberto o momento de surgirem propostas de ações e projetos que concretizarão as estratégias. As idéias conforme forem apresentadas, serão escritas em documento e todos vão acompanhar. Quem não concordar pode pedir destaque, e fazer sugestão que irá para regime de votação. E assim seguirá.
- Elaborar o relatório formalizando as ações.

8º Reunião

- Apresentar as ações e projetos definidos;
- Definir Cronograma e delegar responsabilidades;
- Apresentar as atividades e ações no gráfico de Gantt.

Resultando da seguinte maneira o modelo e suas reuniões:



Fonte: A autora, 2013.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de modelo de Planejamento Estratégico a ser desenvolvido pela Rurart. Para que isso fosse possível sugeriu-se o processo para condução do Planejamento estratégico pela Rurart, identificou-se um modelo de planejamento estratégico que seja adequado à realidade da associação e apresentou-se como base teórica a necessidade da inserção do planejamento estratégico para a empresa.

Como constatou-se, as associações não possuem qualificação na área de gestão, deixando-as mais expostas aos riscos do macroambiente. A inserção do Planejamento Estratégico pode ser um fator determinante na administração estratégica da organização, aproveitando suas vantagens competitivas e minimizando suas deficiências.

Constata-se que os modelos propostos pela literatura não foram considerados adequados à realidade da empresa, e a alternativa mais eficiente foi desenvolver um modelo híbrido, adaptado, para ser seguido. O modelo proposto considerou-se adequado pois, foi idealizada para a situação da empresa, avaliando como está a situação atual, apresentando como ela quer estar no futuro e o que será necessário fazer para que o objetivo seja alcançado.

O presente trabalho realizado através do estágio na Emater serviu como método para colocar em prática o que foi estudado e enriqueceu o conhecimento adquirido ao longo da graduação. A oportunidade de atuar com profissionais qualificados e que trabalham com tanta dedicação serviu para constatar que necessita-se de um constante aprendizado e dedicação ao que se propõe a fazer. Espera-se que o trabalho seja útil e aplicável à Rurart e ela seja o primeiro passo para inserção da administração estratégica na empresa.

7. Referências Bibliográficas

ACKOFF, Russel L; **Planejamento Empresarial**, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976, p126.

ALMEIDA; FISCHMANN- **Planejamento Estratégico Na Prática**, 2. Ed- São Paulo: Atlas, 2007.

ALVES, Eliseu. “ **POBREZA RURAL NO BRASIL: desafios da extensão e da pesquisa**”, Coodevasp, Brasília,1987.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate STRATEGY** . Homewood, IL,Irwin. 1971.

ASHOKA, Mckinsey&Company. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2001.

Pesquisa Prove. 1998. **Relatório Final**. Brasília. Instituto Euvaldo Lodi do DF. Disponível em: <http://www.agriculturaurbana.org.br/RAU/AU05/AU5prove.html>. Acessado em: 18/10/2013.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Revista Eletrônica de Contabilidade: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**.Vol. 01. P.122. Jan 2005.

BRINCKERHOFF, Peter C. **Social Entrepreneurship: the art of mission-based venture development**. New York, USA: Library of Congress, 2000.

Brasil. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Fundamentos teóricos, orientações e procedimentos metodológicos para construção de uma pedagogia de Ater**. Brasília: MDA/SAF,2011.

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. Disponível em: www.presrepublica.jusbrasil.com.br. Acessado em: 19 de outubro de 2013.

KOTLER, Philip.**Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOPES, RENATO SIMPLÍCIO. “ **A EXTENSÃO RURAL E A ASSISTÊNCIA TÉCNICA NO BRASIL: um compromisso com o futuro**”. Embrater, Brasília, 1989.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista Semi Estruturada: Análise de Objetivos e Roteiros**. Unesp. Marília. 2001.

Ministério do Desenvolvimento Agrário. 2013. Cartilha: **Programa Nacional De Assistência Técnica E Extensão Rural Para Agricultura Familiar E Reforma Agrária-Pronater**. Disponível em: <http://www.mda.gov.br>. Acessado em: 19 de outubro de 2013.

Ministério do Desenvolvimento Agrário. 2013. Cartilha: **Lei da Ater**. Disponível em: <http://www.mda.gov.br>. Acessado em: 19 de outubro de 2013.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: Sebrae-SP, 2008.

SILVA, Edna Lucia. **Metodologia da pesquisa e Elaboração de dissertação- 4**. Ed. rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, LUCIANO; MENDES, ELEUTÉRIA; BARBOSA, MARIA; NUNES, SHEILA. “ **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO SOCIAL: Apoio Ao Capital Humano- Associativismo**”. Brasília: Emater, 2005.

VAN DE VEM, Andrew H, **Suggestions for Studyng Strategy Process: A research note, Strategyc Management Journal**, v13, summer, 1992.

Apêndice A

Dados fornecidos para relatório de Graduação no curso **Gestão do Agronegócio da Universidade de Brasília-UnB**

Graduanda: Marly Vidal

Entrevistado: Selma Tavares Data: 16/09/2013

1- Por que foi criada a associação Rurart?

A associação nasceu devido o término do apoio do governo ao projeto PROVE que era voltado para o programa de agroindústria deixando um número significativo de empreendedores sem ponto de comercialização. E ao mesmo tempo pela necessidade de um grupo em buscar alternativas para Planaltina-DF em mudar aproveitar o potencial da cidade que tinha e tem um potencial na área de turismo, não só rural, mas religioso, historio, ambiental. Pensando no contexto deste potencial turístico e que veio a idéia de apoiar a comercialização da produção diferenciada (agroindústria, plantas ornamentais, hortaliças orgânicas e artesanato) associado ao turismo. O objetivo d de fato era fazer a integração de campo x cidade aproveitando a vocação local e promover um desenvolvimento sustentável. A Rurart iniciou como grupo em 1999 e em 2001 a 2003 (tenho que ver a data certa, não me lembro mais) tornou-se associação.

2- Surgiu de quem a idéia?

Partiu de duas associações Aprodarmas pelo Sr Manoel Rafael de Almeida na época presidente e da Associação de produtores da Larga da Pedra através de um participante da direção Fábio Luiz da Silva e da EMATER local de Planaltina através dos técnicos Carlos Cesar Luz e Selma Tavares.

3- Iniciou com quantos associados? Hoje são quantos?

Na época era mais ou menos 31 associados, destes 31 sócios fundadores hoje tem apenas 4, os demais são associados a partir de 2005. A Rurartteve um período crescente até 2005, onde sofreu um assalto em sua sede, teve que pagar produtos dos seus associados e com isso adquiriu dívidas com tributos. Muitos associados fundadores saíram nesta época. Perdeu o espaço de comercialização que tinha na praça e conseguiu espaço em espaço do governo local que não foi e não está sendo bem aproveitado. Houve entradas e saídas de vários sócios. Do período de 2005 a 2011 tem 5 associados entre sócios efetivos e sócios convidados. Em 2012 com abertura da torre digital aumentaram o número de sócios efetivos e sócios convidados aumentaram.

Significados:

- Sócios fundadores – que fundaram a RURART, residentes na região administrativa (campo e cidade) – Tem direito a ser eleito, a voz e voto
- Sócios efetivos – que entraram depois da fundação da RURART - (campo e cidade) – Tem direito a ser eleito, a voz e voto
- Sócios convidados – sócios que são de outra região administrativa do DF (campo) – Não tem direito a ser eleito, não tem direito a voto, tem direito a voz.

4- Quais são os produtos?

Panificados, queijo, sorvete, licor, conservas, temperos, plantas ornamentais, sabonetes, artesanatos diversos e serviço de café

5- Quais são os maiores desafios enfrentados pela associação?

A questão da organização e gestão. A comercialização conjunta.

6- O que foi determinante para o crescimento da associação?

Não digo determinante para o crescimento, mas sim para renovação de associados e um novo fôlego em busca de um crescimento. O ponto fixo sempre foi um dos objetivos da RURART desde seu início. Um número maior de sócio em uma associação, por uma questão pontual e pouco organizada não dar para avaliar como crescimento porque não está consolidado e participativo. As pessoas estão em um espaço coletivo, mas boa parte é muito individual e isto prejudica o tal crescimento.

7- Existem planos futuros para crescimento da associação, quais?

Sim acredito que tem que ser trabalho a organização e gestão do grupo, a qualificação da diretoria e de membros da associação nesta área. Preparar a associação para compra de insumos para os seus associados, buscar mais pontos de comercialização. Trabalhar para ter renda para poder contratar pessoas para trabalhar junto a associação principalmente na área de comercialização. O principal para fortalecer a RURART, a reformulação do estatuto para permitir que sócio dapeados de outras regiões possa ser sócios efetivos, para permitir uma direção mais fortalecida. Além disso trabalhar a associação para que tenha maior união e enxergue a RURART como uma oportunidade de negócio onde todos possa se beneficiar sem ter que passar por cima do outro.